

*Juan Fernández de Navarrete González Valerio\**

*Ángela Andrea Caviedes Conde\*\**

## CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ESPAÑOLA Y SU INFLUENCIA EN EL COMERCIO EXTERIOR ESPAÑOL

Este artículo aborda la aplicación de la Teoría Internacional de las Culturas como herramienta para mejorar el entendimiento de los españoles con culturas de otros países y las técnicas de desarrollo personal requeridas para dominar la comunicación multicultural.

De las peculiaridades de la cultura española se desprende la necesidad de emplear herramientas para concienciar de su importancia y ayudar a generar un cambio de actitud en el exportador.

**Palabras clave:** empresa, inteligencia, bienestar, fuentes de información, tipos de cultura.

**Clasificación JEL:** Z10.

### 1. Introducción

Dada la creciente importancia de la internacionalización de los intercambios, nos preocupamos del estudio del impacto de las diferencias culturales en importación y exportación. Hemos generado, tras un primer artículo que las presenta, una herramienta que emplea los datos de los principales estudios de referencia del tema con el fin de ayudar a desenvolverse con entornos culturales adversos. A este primer artículo le seguirá un segundo con aplicación de los elementos anteriores a la empresa española de forma más detallada.

¿Qué implica enfrentarse a una cultura muy diferente en la práctica? En casos extremos se puede decir incluso que la cultura se concreta en dos programas mentales tan diferentes que pueden llegar a ser incompatibles. La cultura se plasma en

comportamientos determinados, que afectan sobremanera a la comunicación. Quien dice comunicación dice generación del entorno adecuado para que se generen aspectos fundamentales como la confianza o la seguridad, sin las que, por más que se haga, es difícil generar una operación de exportación.

### 2. Entender lo que suponen las diferencias culturales a través de estudios multidisciplinarios

Resulta complejo hacerse a la idea de lo que supone experimentar la diferencia cultural. Se citan ejemplos en los libros, ciertamente, y son ilustrativos, pero cuando uno está expuesto a fenómenos como el desconcierto, la sensación de estar fuera de juego, o en ocasiones la sensación subjetiva de rechazo, resulta muy complejo manejarlos. No es infrecuente escuchar, cuando se pregunta al expatriado lo que opina de los colegas extranjeros de su empresa, «¡Estos están todos contra ▷

\* Universidad Autónoma de Chile.

\*\* Universidad de Alcalá.

Versión de noviembre de 2013.

mí!» que ilustra que la resolución del expediente cultural no se está resolviendo adecuadamente.

Abundan teorías de diferentes disciplinas para explicar la respuesta cerebral de desazón a la diferencia en general, y a la diferencia cultural en particular. Se ha avanzado mucho en el estudio de las reacciones cerebrales gracias al auge de la neurociencia en los últimos años, y ya se pueden dar explicaciones bastante concluyentes.

La bibliografía multidisciplinar es muy extensa, citaremos a alguno de los pioneros (Rapaille, 2008), y ahora el enfoque multicultural es el que goza de mejor salud. Las teorías psicológicas, neurocientíficas, sociológicas, etcétera van en direcciones bastante convergentes. Citaré por ser la forma más sencilla de transmitirlo uno de los axiomas de la programación neurolingüística, «*nos gusta lo que es más parecido a nosotros*». El rechazo a lo diferente es un resultado del principal programa del cerebro, el de la supervivencia. Nuestro cerebro tiende a rechazar lo desconocido instintivamente para su supervivencia. En cierto sentido, relacionarse con culturas diferentes es una forma de ir «contra el instinto».

Para generar una sensación de bienestar deberíamos comportarnos de la forma más parecida posible a nuestro interlocutor, y también dar la apariencia de tener las mismas ideas, la misma forma de vida, etcétera.

Concluimos que es muy recomendable cambiar de comportamiento para alterar positivamente el estado del cliente internacional, de ahí la utilidad de contar con una herramienta que nos ayude a identificar las principales peculiaridades de la cultura internacional.

Apuntamos ciertas precauciones metodológicas en lo referente a la materia. La primera es que cada ser humano es único; esta aseveración implica que aun cuando sabemos que una cultura tiende a comportarse de una manera, no quiere decir que la persona que tengo delante vaya a comportarse de dicha manera necesariamente. Los *memes*<sup>1</sup> (Dawkins, 1990) de la cultura tienden

<sup>1</sup> El término *meme* es descrito por el autor como «un término cultural transmisible entre culturas o generaciones».

a distribuirse en forma de curva de la normalidad, o en forma de Campana de Gauss como se denominó a la curva en honor al insigne matemático.

La segunda es que el «yo ya sé cómo se va comportar una nacionalidad» es una postura peligrosísima, y aquí podríamos citar una de las frases del genio Cervantes: «*El que viaja y conoce a mucha gente se vuelve cauto*». Y, aunque no sea infalible, el estudio de las culturas se ha mostrado como una herramienta útil para varias disciplinas, el comercio internacional y el *marketing* internacional son algunas de ellas.

### 3. Algunas de las herramientas con las que cuenta el exportador para conocer la «distancia cultural»

La Teoría Internacional de las Culturas consiste en identificar las principales magnitudes culturales que afectan a las personas que se ven confrontadas a interlocutores con culturas diferentes. Los estudios identifican con diferentes métodos los principales vectores de las culturas, y los más interesantes son aquellos que realizan cuestionarios en los diferentes países con el fin de calcular de forma precisa las diferencias de cultura, y por lo tanto de comportamientos esperados en los diferentes países.

La definición de cultura que hemos elegido es la de cultura como un «*programa mental colectivo*» (Hofstede, 1980). El programa se comparte por los miembros de una comunidad generalmente siguiendo una curva normal.

#### 3.1. Fuentes de información empleadas

Para realizar este artículo se han seleccionado los libros siguientes: Hofstede (1980), Trompenaars (1997) y Lewis (1996) y el estudio de Inglehart-Welzel<sup>2</sup> reconocidos ampliamente como refe- ▷

<sup>2</sup> Estudio World Value Survey (Estudio Mundial de Valores), de Trompenaars y Hofstede contiene cerca de 800 preguntas. Las variables de los diferentes estudios se convierten en un único número comparable en una escala de uno a cien.

CUADRO 1  
 FUENTES EMPLEADAS PARA EL ESTUDIO

	H. D. Lewis	Fons Trompenaars	Inglehart Wenzel	Geert Hofstede
Base del estudio	Intuición y experiencia personal	Encuestas a alumnos (clase social alta)	Encuestas durante 20 años con una periodicidad quinquenal	Encuestas a todos los empleados de IBM. 116.000 encuestas
Nº preguntas encuesta		15 preguntas	257 preguntas	60 preguntas obligatorias y 60 opcionales
Año del estudio	1996	1998	1985-2005	1973
Variables clasificatorias	Tres	Siete		En el estudio inicial cuatro variables, en el más reciente cinco variables
Países contemplados	Estudio genérico, sin concretar países	64 países en total		39 países en total
Datos obtenidos	Datos genéricos. Ofrecen una idea	El libro no ofrece variables de todos los países. Se obtienen los datos por extrapolación	Disponemos de todos los datos (256.000 cuestionarios históricos en formato SPSS)	Disponemos de datos de cuatro de las cinco variables para todos los países. La orientación, corto plazo, largo plazo, no figura

Fuente: elaboración propia.

rencia de Teoría Internacional del las Culturas<sup>3</sup>. En el Cuadro 1 exponemos las fuentes de información empleadas.

El trabajo más laborioso ha sido la consecución y el manejo de los datos.

### 3.2. Tratamiento numérico de los datos obtenidos

En la mayor parte de los estudios que vamos a abordar a continuación los datos son medias aritméticas de respuestas a preguntas de distinta índole.

Cuando hemos dispuesto del estudio, como en el caso del Word Value Survey de Inglehart, hemos podido comprobar que, por regla general, las respuestas por país se reparten en forma de curva normal. En el caso de Inglehart, cuyo estudio hay que alabar por el rigor con el que se rea-

liza, la muestra mínima por país es de 1.000 encuestas. Las medias aritméticas en los estudios internacionales de las culturas han de ser interpretadas como una distribución normal, por lo tanto transformaremos la media aritmética ( $\mu$ ) de cada país en unas distribuciones normales estándar, de ecuación

$$f(x) = \frac{1}{\sigma\sqrt{2\pi}} \exp\left\{-\frac{1}{2}\left(\frac{x-\mu}{\sigma}\right)^2\right\}; -\infty < x < \infty$$

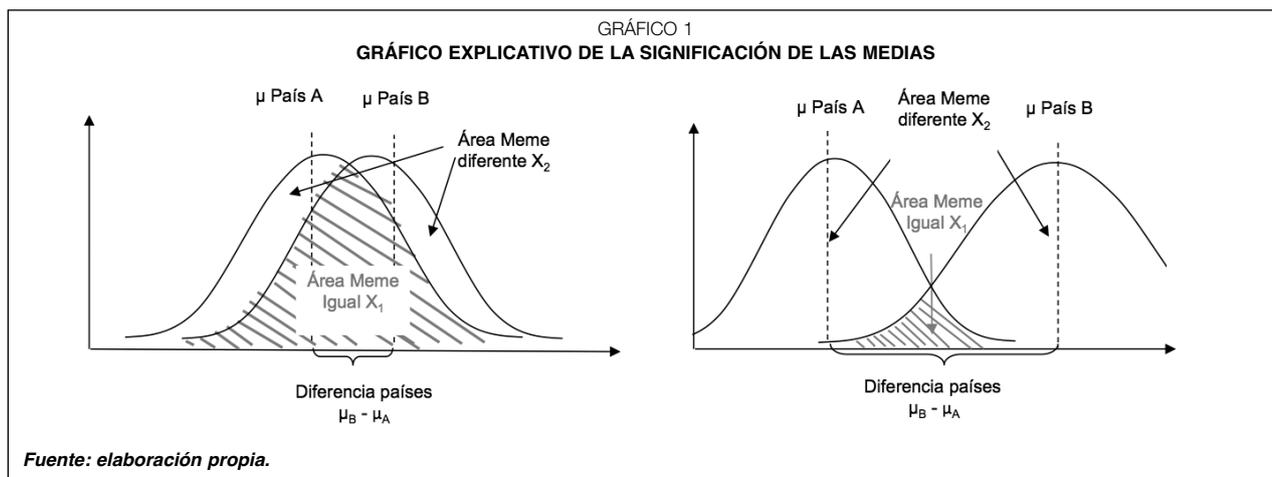
Dónde  $\mu$  es la media aritmética,  $\sigma$  la desviación típica y  $\pi$  tiene un valor aproximado de 3,1417.

La distribución de dos curvas normales estándar con dos medias  $\mu_A$  y  $\mu_B$  y desviación típica  $\sigma^4$ , y lo que sucede cuando  $\mu_A$  y  $\mu_B$  se alejan, queda reflejado en el Gráfico 1.

A medida que la distancia se incrementa entre las medias, la intersección entre las curvas descende de forma mucho más pronunciada. Aplicado a los *memes* culturales, implica que la población que comparte el *meme* descende alarmantemente cuando los promedios se alejan. Veremos lo que supone en el ejemplo elegido a continuación. ▷

<sup>3</sup> En tres de los cuatro estudios utilizados se trabaja con datos numéricos por países. Obviamente, hay muchos más estudios, pero con la base que ofrecen estos estudios, de más de 400.000 cuestionarios si los sumamos todos, hay base suficiente para identificar información relevante. Dichos estudios, por otra parte, soportan bastante bien el paso de los años, teniendo en cuenta que la cultura, aún siendo un aspecto en evolución, tiende a evolucionar lentamente. Existen otras iniciativas muy relevantes, como la de Schwartz, con 57 preguntas pasadas a una muestra de 43.135 personas.

<sup>4</sup> Consideraremos que  $\sigma_A = \sigma_B$ , es decir que las dos curvas tienen la misma curtosis, en el caso del estudio de Inglehart disponemos de toda la información para calcular las intersecciones de forma más exacta, pero no es el caso en los estudios de Trompenaars o de Hofstede.



Otro aspecto que tuvimos que incorporar consiste en un indicador que nos ayudara a la interpretación de las diferencias de *memes* culturales en grandes series, y en lo concerniente al enorme volumen de información que daban las comparaciones entre países con el World Value Survey (WVS) con hasta 800 preguntas. Empleamos para ello el concepto de «entropía», usado en termodinámica, mecánica estadística y teoría de la información. La entropía se concibe como una «medida del desorden» o la «peculiaridad de ciertas combinaciones». La entropía puede ser considerada como una medida de la incertidumbre y de la información necesarias para, en cualquier proceso, poder acotar, reducir o eliminar la incertidumbre<sup>5</sup>.

La entropía también es entendida como la cantidad de información promedio que contienen los símbolos usados. Los símbolos con menor probabilidad son los que aportan mayor información; por ejemplo, si se considera como sistema de símbolos a las palabras en un texto, palabras frecuentes

como «que», «el», «a» aportan poca información. Mientras que palabras menos frecuentes como «corren», «niño», «perro» aportan más información. Si de un texto dado borramos un «que», seguramente no afectará a la comprensión y se sobrentenderá, no siendo así si borramos la palabra «niño» del mismo texto original. Cuando todos los símbolos son igualmente probables (distribución de probabilidad plana), todos aportan información relevante y la entropía es máxima.

Pero es la entropía la encargada de medir precisamente esa aleatoriedad, y fue presentada por Shannon<sup>6</sup>.

La información que aporta un determinado valor se define como:

$$I(x_i) = \log_2 \frac{1}{p(x_i)} = \log_2 p(x_i)$$

cuya unidad es el bit cuando se utiliza el logaritmo en base 2 (por ejemplo, cuando se emplea el logaritmo neperiano se habla de *nats*). A pesar del signo negativo en la última expresión, la información tiene siempre signo positivo (lo cual queda más claro en la primera expresión). ▷

<sup>5</sup> Resulta que el concepto de información y el de entropía están ampliamente relacionados entre sí, aunque se necesitaron años de desarrollo de la mecánica estadística y de la teoría de la información antes de que esto fuera percibido. El concepto básico de entropía en teoría de la información tiene mucho que ver con la incertidumbre que existe en cualquier experimento o señal aleatoria. Es también la cantidad de «ruido» o «desorden» que contiene o libera un sistema. De esta forma, podremos hablar de la cantidad de información que lleva una señal.

Como se puede apreciar, este concepto de «ruido» o «desorden» se relaciona directamente con el contenido de este tema, y aparece constantemente en los manuales de comunicación internacional, negociación internacional, organización de empresas internacionales, etcétera.

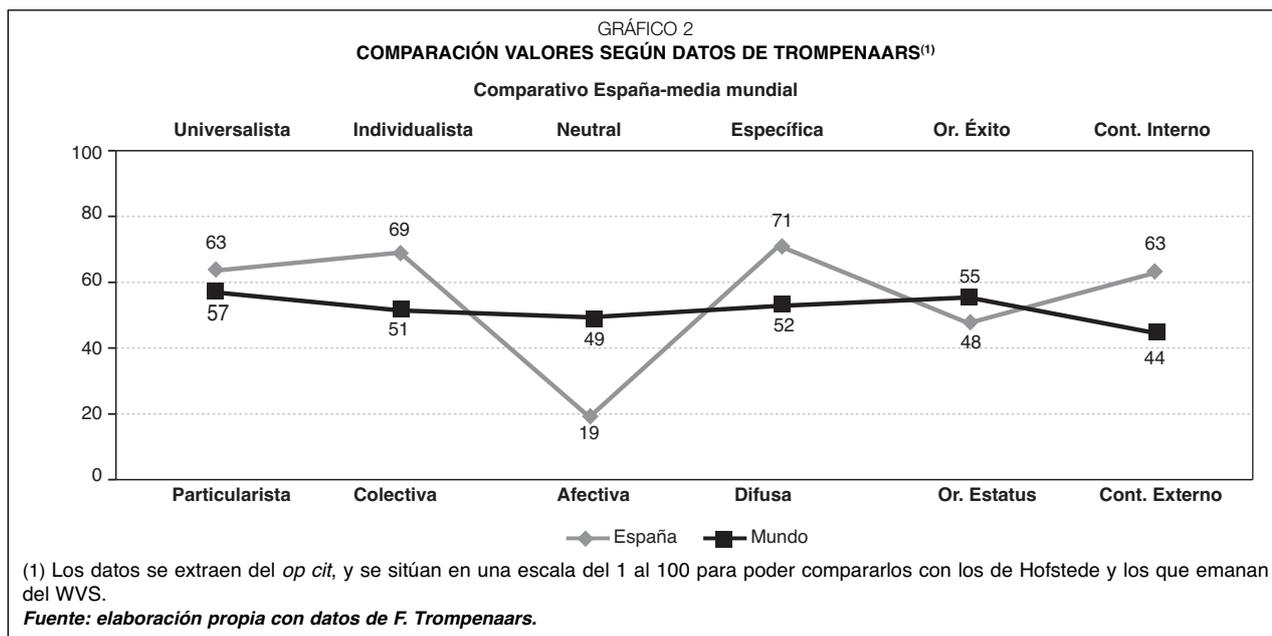
<sup>6</sup> Suponiendo que estamos a la espera de un texto, por ejemplo un cable con un mensaje. En dicho cable solo se reciben las letras en minúscula de la a hasta la z, entonces si el mensaje que nos llega es «qalmbphijcdgketrsvfuvxyzwño» el cual posee una longitud de 27 caracteres, se puede decir que este mensaje llega a nosotros con la máxima entropía (o desorden posible); ya que es poco probable que se pueda pronosticar la entrada de caracteres, pues estos no se repiten ni están ordenados en una forma predecible.

CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ESPAÑOLA Y SU INFLUENCIA EN EL COMERCIO EXTERIOR...

CUADRO 2  
LOS APARTADOS QUE GENERAN LAS DIFERENCIAS MÁS RELEVANTES ENTRE CULTURAS SEGÚN (TROMPENAARS, 1997)

Título	Apartados	Tipos de culturas		
Formas de relacionarse del individuo	Relaciones y reglas	<b>Universalistas</b> Reglas > Relaciones Contratos legales fijos. La persona honorable respeta el contrato. Solo hay una verdad (la que ha sido sellada). Un contrato es un contrato.		<b>Particularistas</b> Relaciones > Reglas Contratos legales modificables. La persona honorable es la que modifica el contrato. Hay varias perspectivas de la realidad. La realidad evoluciona.
	El grupo y los individuos	<b>Individualismo</b> Uso frecuente del «yo». Decisiones tomadas en el momento por representantes, La gente se mueve idealmente por su cuenta y asume responsabilidades. Las vacaciones se toman en pareja o solo. Se desea un acuerdo rápido.		<b>Colectivismo</b> Uso frecuente del «nosotros». Los representantes comunican las propuestas a la empresa para que se decidan allí. La gente toma decisiones en grupo que asumen colectivamente la responsabilidad. Vacaciones organizadas en grupo. Se desea un acuerdo duradero.
	Sentimientos y relaciones	<b>Culturas neutrales</b> No exteriorizan sus pensamientos ni sentimientos. No revelan tensión salvo por accidente. Las emociones son escondidas con muy ocasionales explosiones. La conducta controlada se admira. Contacto físico, gestualizaciones son tabú. Las frases se pronuncian sin cambio de tono.		<b>Culturas afectivas</b> Revelan sus pensamientos y sentimientos verbal y gestualmente. Transparencia y expresividad relajan la tensión. Las emociones fluyen fácilmente. Expresiones vitales. Expresiones faciales fuertes corrientes así como el contacto frecuente. Frases expresadas frecuentemente de forma exagerada y dramática.
Relación con la actividad desempeñada	¿Hasta qué punto estamos involucrados?	<b>Específica</b> Directo hacia el punto a tratar, efectúa proposiciones. Preciso, transparente y definitivo. Principios y moral independientes de la persona a la que uno se dirige.		<b>Difusa</b> Indirecto, aparenta separación con el tema a tratar. Evasivo, ambiguo e incluso opaco. Muy dependiente moralmente de la persona y contexto encontrado.
	¿Cómo se asigna estatus?	<b>Orientadas al éxito</b> El uso de títulos se efectúa únicamente cuando es relevante para el puesto en cuestión. El respeto hacia el superior jerárquico basado en su efectividad en su trabajo. Los dirigentes son de edad variable.		<b>Orientadas a la situación social</b> Uso extensivo de títulos, especialmente cuando clarifican el estatus en la organización. Respeto hacia el superior jerárquico visto como una señal del respeto hacia la organización. La mayor parte de los dirigentes son de edad madura y cualificados por su itinerario profesional.
Consideración del tiempo	¿Hacia dónde se mira?	<b>Pasado y presente</b> Estudio de la historia. Énfasis en la gloria de la empresa en pasado y presente.		<b>Orientados hacia el futuro</b> Énfasis en la libertad de oportunidades. Prospección en el potencial y en los aspectos técnicos que van a guiar el futuro.
	¿Cómo se emplea el tiempo?	<b>Secuencial</b> Se hace sólo una actividad al mismo tiempo. El tiempo es medible y divisible. Se respetan los acuerdos de forma estricta. Las relaciones se subordinan a la agenda. Preferencia por basarse en los planes iniciales.		<b>Sincrónico</b> Hacen más de una cosa a la vez. El tiempo no es medible, se asigna en función de la importancia de las personas. Las agendas se subordinan a las relaciones. Preferencia por basarse en las relaciones existentes.
	¿Qué ámbito temporal predomina?	<b>Pasado</b> Hablan acerca de la historia y origen de la familia. Motivados para reproducir una edad de oro. Respeto por los ancestros y ancianos. Se tiende a ver todo en el contexto de las tradiciones y la historia.	<b>Presente</b> Las actividades y las diversiones del momento predominan. Las planificaciones raramente se realizan. Predominio del «hoy y ahora». Se tiende a ver todo en términos de impacto actual.	<b>Futuro</b> Se habla mucho de los proyectos y potencialidad. Se planifica y se habla de estrategia. Se muestra un gran interés por los jóvenes. El presente y el pasado se emplean para beneficios futuros.
Relación del hombre con la naturaleza	¿Autonomía o dependencia del entorno?	<b>Control interno</b> Agresividad frecuente hacia el entorno. La resistencia y el conflicto significan que se tienen convicciones. Se interesan por uno mismo. Desasosiego cuando el entorno cambia. Gana algo, pierde algo.		<b>Control externo</b> Actitud flexible. Armonía y responsabilidad hacia el entorno. Se interesan por «los otros», colegas, clientes, etcétera. Se sienten a gusto con los cambios sufridos, se consideran naturales. Se gana en comunidad, se pierde solo.

Fuente: elaboración y traducción propias con datos de F. Trompenaars.



CUADRO 3  
CÁLCULO DE COINCIDENCIA E INFORMACIÓN EN LOS FACTORES DE TROMPENAARS

100 Quiere decir	Universalista	Individual	Neutral	Específica	Orientada al éxito	Control interno
0 Quiere decir	Particularista	Colectiva	Afectiva	Difusa	Orientadas al estatus	Control externo
España.....	63	69	19	71	48	63
Mundo.....	57	51	49	53	55	44
Diferencia.....	6	18	-30	18	-8	19
% Coincidente.....	76	40	13	37	73	37
Información S1.....	0,388	1,339	2,904	1,442	0,461	1,442
Suma de información.....	7,976					
Promedio de la información.....	1,329					

(1) S Calculado con la Fórmula de Shannon  $E(I(x_i)) = \sum p_i \cdot \log_2 P(x_i)$ .  
Fuente: elaboración propia con datos de Trompenaars.

La entropía determina el límite máximo al que se puede comprimir un mensaje usando un enfoque símbolo a símbolo sin ninguna pérdida de información. Su cálculo se realiza a partir de su distribución de probabilidad  $p(x)$  mediante la siguiente fórmula (Shannon, 1948):

$$E(I(x_i)) = \sum p_i \cdot \log_2 P(x_i)^7$$

Aplicaremos el cálculo para la interpretación de la información de los estudios. Pasamos a extraer e interpretar la información de los estudios internacionales.

<sup>7</sup> La base del logaritmo,  $a$ , dependerá de la variable  $X$  con que estamos trabajando, es decir, para una variable binaria usaremos la base 2, para una ternaria la base 3.

### 3.3. Descripción de la teoría de Fons Trompenaars

Según el autor, hay cuatro problemas básicos a los que responde la cultura: las formas de relacionarse del individuo, la relación con la actividad desempeñada, la consideración del tiempo y la relación del hombre con la naturaleza.

De forma muy resumida figuran las siete dimensiones del estudio de Fons Trompenaars en el Cuadro 2.

Emplearemos los indicadores y los datos que nos proporciona el estudio de Trompenaars para calcular las diferencias de puntuación entre España y un promedio mundial que hemos creado<sup>8</sup>: «el ▷

<sup>8</sup> El promedio mundial se calcula multiplicando el dato obtenido por el país en cada indicador del que disponemos en el estudio por el peso porcentual de ese país en el mundo.

CUADRO 4  
DIFERENCIAS CLAVE ENTRE LAS CULTURAS (HOFSTEDE, 1980)

La relación frente al poder (ICP)	Las formas de evitar la incertidumbre (UAI)	El individualismo (II)	La masculinidad (MI)
<p>Hay una gran variedad de desigualdades en la sociedad: física y mental, social, de estatus y prestigio, de riqueza, de poder y relacionadas con las leyes, los derechos y las reglas. Dentro de esta desigualdad juegan dos fuerzas dentro de las sociedades, una tendente a eliminar los estatus y llegar a un mayor nivel de igualdad, y otra que tiende a acrecentar el estatus.</p> <p>La gestión el poder va intrínsecamente unida con el hecho social, toda sociedad que pretenda perdurar tiene que solucionar esta dimensión. Hay dos formas genéricas de gestionar el poder, la primera, por la que abogan los países con bajo ICP, consiste en repartir el poder entre más personas, la jerarquía pasa entonces a indicar una distribución de roles, y por añadidura se pretende que todos tengan los mismos derechos, la segunda forma es la que eligen los países con alto ICP, consiste en justificar el poder como algo necesario, por lo tanto la jerarquía representa esta desigualdad existencial.</p>	<p>La reacción frente a la incertidumbre es uno de los conceptos clave de la vida humana. En las organizaciones toma diferentes formas, tales como reglas, rituales y reacción frente a la tecnología.</p> <p>Se utilizan tres indicadores para medirla, la orientación hacia las reglas, la estabilidad del trabajo, y el estrés.</p> <p>El incremento de la incertidumbre produce un incremento de la ansiedad, y las sociedades han adoptado maneras diferentes de reaccionar frente a la incertidumbre.</p>	<p>El término describe la relación entre el individuo y la colectividad que prevalece en una sociedad dada. Al ser un tema capital, no sólo regula la relación del hombre con la colectividad, pero también induce toda una serie de normas sociales.</p> <p>El concepto de individualismo occidental no existe en muchas sociedades, como por ejemplo en la tradición china, en dónde existe un sentimiento colectivo mucho más pronunciado.</p>	<p>La «masculinidad» es un hecho fundamental para vertebrar al individuo con la familia y con la sociedad. Por regla general se le supone al hombre un papel más agresivo, ambicioso y competitivo, y a la mujer un papel más afectivo, compasivo y comprensivo.</p> <p>El estudio Hermes, en lo que concierne a las tendencias de los diferentes sexos dentro de la organización, indica que los hombres prefieren la promoción, las ganancias, la formación y estar al día de su trabajo, para las mujeres prevalece una atmósfera amigable, la seguridad en el puesto, las condiciones de trabajo, el jefe y la cooperación. Otra de las conclusiones es que hay países, tales como Suecia y Noruega, en los que los resultados de las mujeres son más «masculinos» que los de los hombres. Por otra parte, se sugiere que también hay interacciones a la hora de elegir causadas por los siguientes <i>ítems</i>: sexo y educación, ocupación y objetivos.</p>

Fuente: elaboración propia.

promedio mundial». El resultado del mundo es un promedio ajustado a la población. En él podemos apreciar aquellas características la cultura que más la diferencian de las otras.

Con el fin de presentar los datos de forma intuitiva, en el Gráfico 2 se sitúan los conceptos en pares de opuestos. Los datos que figuran en dicho gráfico representan el promedio de las respuestas, que se han ordenado previamente entre 0 y 100<sup>9</sup>.

La información relevante del estudio es aquella en la que las respuestas son más diferentes. A continuación vamos a proceder a transformar los datos de las medias en otros más explícitos del porcentaje de la población mundial que compartirá opiniones a priori.

Los rasgos en los que hay más diferencia son:

- Cultura muy afectiva, sólo el 13 por 100 de los habitantes del mundo compartirán a priori nuestros *memes* culturales<sup>10</sup> en lo referente al afecto.
- Control interno, sólo el 37 por 100 del mundo comparte a priori este *meme*. La cultura española tendrá más control interno.
- Cultura específica, sólo el 37 por 100 del mundo lo comparte.
- Cultura individualista, sólo el 40 por 100 del mundo comparte esta característica a priori.

### 3.4. Geert Hofstede: el estudio por parte del considerado pionero de la disciplina<sup>11</sup>

Los apartados que figuran a continuación (en los cuadros 4 y 5) se han obtenido haciendo ▷

<sup>9</sup> Para el estudio de Trompenaars disponemos únicamente de los datos proporcionados en el libro. Los datos se han adaptado a una escala entre 0 y 100. La única información de la que disponemos es el promedio de las respuestas. No disponemos del tamaño de la muestra y sabemos que la muestra consiste en los alumnos del profesor Trompenaars en el master del IMEDE. El estudio está sesgado por esta característica.

<sup>10</sup> Siempre que se cumplan las hipótesis expuestas anteriormente, por lo tanto, el valor expuesto tiene un valor meramente indicativo.

<sup>11</sup> El tratamiento de las variables es riguroso, y el estudio es tan amplio y detallado que se puede considerar abrumador. Por añadidura el número de cuestionarios de la base de datos (117.000 cuestionarios) hace que se trate sin duda del primer gran estudio de referencia en la materia.

CUADRO 5  
SIGNIFICADO DE LAS DIFERENCIAS EN LAS VARIABLES PRINCIPALES G. HOFSTEDE

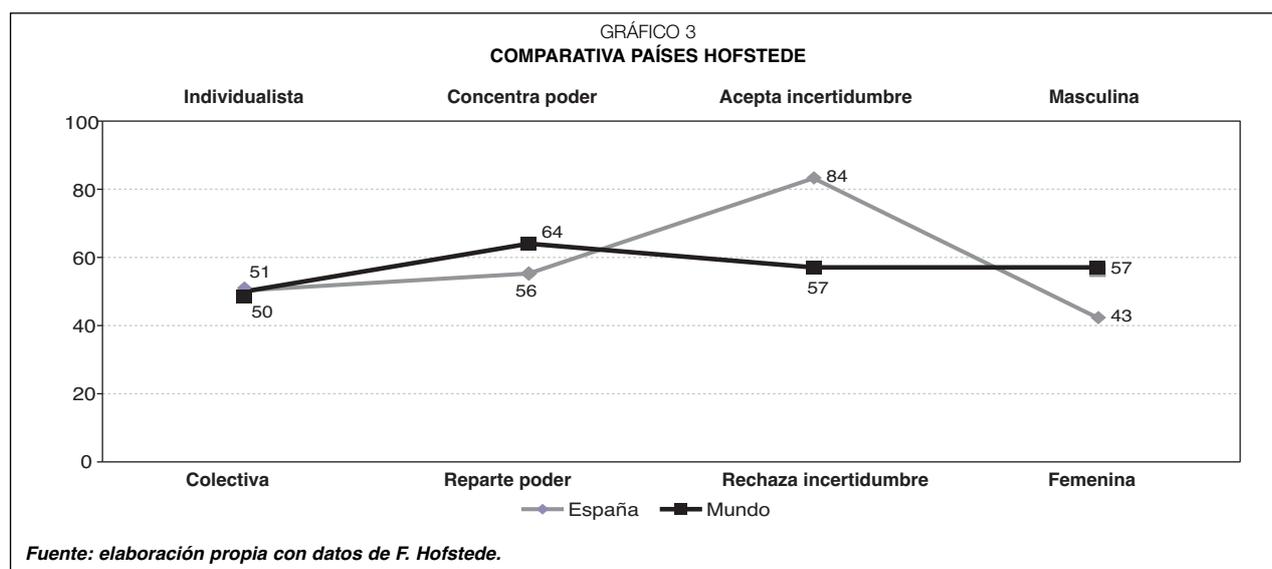
Título	- (tendiendo a 0)	+ (tendiendo al 100)
Índice de concentración de poder (ICP)	Los padres valoran menos la obediencia de los hijos.	Los padres valoran mucho la obediencia de los hijos.
	Los estudiantes valoran mucho la independencia.	Los estudiantes valoran poco la independencia.
	Las actitudes autoritarias en estudiantes dependen de su personalidad.	Las actitudes autoritarias de los estudiantes son una norma social.
	El papel del directivo es percibido como una decisión realizada después de consultar con sus subordinados.	El papel del directivo se percibe como toma de decisiones autocrática y paternalista.
	La supervisión exhaustiva de su labor es percibida negativamente por los subordinados.	La supervisión exhaustiva de su labor es percibida positivamente por los subordinados.
	Se percibe una dimensión ética del trabajo.	A un mayor porcentaje de trabajadores les disgusta trabajar.
	Los trabajadores tienen poco miedo a mostrar desacuerdo con su jefe.	Los trabajadores tienen miedo de mostrar desacuerdo con su jefe.
	Los trabajadores muestran más voluntad de colaboración.	Tienden a mostrar menos nivel de colaboración.
	Los jefes muestran más consideración con sus empleados.	Los jefes muestran menos consideración hacia sus empleados.
	Se prescinde más a menudo de cauces formales para consultar a los empleados.	Se utilizan mucho más los cauces formales para consultar a los empleados.
	Los empleados con más nivel cultural tienen menos valores autoritarios que los de menos nivel.	Tanto unos como otros comparten los mismos valores acerca de la autoridad.
Formas de reacción frente a la incertidumbre	Menor ansiedad en la población.	Mucha ansiedad en la población.
	Mayor predisposición para «vivir al día».	Mucho miedo hacia el futuro.
	Menor estrés en el trabajo.	Mayor estrés en el trabajo.
	Menor resistencia emocional al cambio de trabajo.	Mayor resistencia emocional al cambio de trabajo.
	La lealtad de los empleados no se percibe como una virtud.	La lealtad de los empleados es percibida como una virtud.
	Se prefieren las organizaciones pequeñas.	Se prefieren las organizaciones grandes.
	La jerarquía puede no respetarse.	La jerarquía es clara y se respeta.
	Deseo de éxito, mayor ambición.	
	Menor aversión al riesgo.	La iniciativa de los subordinados está bajo control.
	Competencia entre empleados.	Se desapruueba la competencia entre empleados.
	Se aceptan extranjeros como jefes.	Se sospecha de los extranjeros.
En definitiva, optimismo hacia la iniciativa de la gente, su ambición y habilidades de liderazgo.	En definitiva, existe un pesimismo hacia la iniciativa de la gente, su ambición y habilidades para el liderazgo.	
Individualismo	Las personas nacen en familias extendidas, o clanes que también protegen al individuo.	Se supone que todo el mundo es capaz de cuidarse a sí mismo.
	Existe una conciencia de «nosotros».	Existe una conciencia de «yo».
	Hay una orientación hacia la colectividad.	La orientación es individual.
	La vida privada es invadida por las organizaciones.	Todo el mundo tiene derecho a una vida privada.
Masculinidad	Interés puesto en la relación con el jefe.	Interés prioritario en las ganancias y en el reconocimiento.
	Existe un menor interés por el liderazgo.	Los jefes tienen independencia de liderazgo.
	Se cree en las decisiones tomadas en grupo.	Se cree en la toma de decisión individual.
	Se está menos interesado en el reconocimiento de la labor.	Se está interesado en el reconocimiento de la labor.
	Trabajo considerado menos importante.	El trabajo es un tema más central.
	Se prefieren pequeñas compañías.	Se prefieren compañías de gran tamaño.
	Menor estrés en el trabajo.	Hay más estrés en el trabajo.
	Teoría X (a los empleados no les gusta trabajar) fuertemente rechazada.	Se cree en la teoría X.
Menores diferencias entre hombre y mujer en el trabajo.	Existen grandes diferencias entre hombre y mujer en el trabajo.	

Fuente: elaboración propia con datos de G. Hofstede.

estudios de correlación de las respuestas con respecto a los países. En teoría, se trataría de «lo que realmente diferencia a los países entre sí», digo en teoría, ya que siempre hay que mantener un punto de vista crítico. Se puede dudar de estos datos porque en las preguntas formuladas faltan temas

por tratar, como por ejemplo la vertiente temporal, lo que Lewis denomina «consideración del tiempo».

Los apartados que tienen mayor correlación con la variable país figuran expresados en el Cuadro 4. ▷



**CUADRO 6  
INTERPRETACIÓN DE DATOS CON ESTIMACIONES DE COINCIDENCIA E INFORMACIÓN**

100 Quiere decir	Individualista	Elevada distancia con respecto al poder	Alta resistencia a la incertidumbre	Cultura masculina
0 Quiere decir	Colectivo	Baja distancia con respecto al poder	Baja resistencia a la incertidumbre	Cultura femenina
España.....	51	56	84	43
Mundo.....	50	64	57	57
Diferencia.....	1	-8	27	-14
% Coincidente.....	92	69	18	48
Información S (1).....	0,120	0,537	2,498	1,047
Suma de información.....	4,202	-	-	-
Promedio de la información.....	1,051	-	-	-

(1) S Calculado con la Fórmula de Shannon  $E(I(xi)) = \sum p_i \cdot \log_2 P(xi)$ .  
*Fuente: elaboración propia con datos de Hofstede.*

Éstos son para el autor los apartados que más se correlacionan con la variable país, y que, por lo tanto, son de conocimiento más relevante cuando se está en contacto con otras culturas. El estudio Hofstede se traduce además en lo que implicarán las diferencias numéricas por categoría que se incluyen en el Cuadro 5.

Exponemos los resultados numéricos obtenidos para España frente al promedio mundial<sup>12</sup> en el Gráfico 3 y el Cuadro 6.

Usando la herramienta de traducción de medias aritméticas a porcentaje de la población mundial coincidente, obtenemos la información recogida en el Cuadro 6.

Según el estudio de Hofstede, hay que prestar atención a la «resistencia a la incertidumbre». La comparte a priori sólo el 18 por 100 del mundo.

<sup>12</sup> La media mundial en población es menos representativa que en el caso de Trompenaars, al no estar incluidos en el estudio países tan importantes como China o Rusia.

Según este estudio nuestra cultura genera mayor estrés, mayor aversión al riesgo, miedo al futuro, y el promedio de la población contemplada en este estudio justo lo contrario. Es decir, el español tenderá a estar más presionado, también generará más pesimismo, tenderá más a hablar mal de su país. El exportador con más optimismo y menos presionado tenderá a tener más éxito.

Masculinidad, esta forma de creencia compartida por el 48 por 100 del mundo a priori. Según esta clasificación nuestra cultura iguala más el rol de la mujer y el hombre que el resto del mundo. El exportador que no hable de roles femeninos tendrá más éxito.

### 3.5. Información obtenida del World Value Survey de Inglehart

Para emplear este macroestudio requerimos tratamiento informático intensivo de datos. El ▷

CUADRO 7  
INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR EL ESTUDIO WVS PARA ESPAÑA

Indicador para medir la relevancia de las diferencias	Valor promedio	Valor máximo	Valor mínimo
$\mu_{\text{España}} - \mu_{\text{Mundo}}$ Cálculo de valores absolutos de las diferencias entre España y los demás países	12	55	0
PI(X1) % Media mundial que comparte la respuesta	63,9	100	6,9
$I(x1dv) = -\log_2 p(x1Dv)$ Información proporcionada por el estudio	0,73	3,86	0
	Total Encuesta WVS		
Nº de países con datos	87	62	87
% Población mundial	91	75	90

Fuente: elaboración propia con los datos del WVS de Inglehart.

procedimiento empleado ha sido diferente por necesidad, en lugar de contar con un número pequeño de variables, partíamos de cerca de 800 preguntas. El estudio de Inglehart es apasionante puesto que plantea el reto de extraer información con un enfoque nuevo en la Teoría Internacional de las Culturas. Se puede intentar clasificar las preguntas en función de los criterios de los grandes estudios existentes sobre la materia para apreciar que no es viable, y que, además, el estudio es muy valioso en el siguiente aspecto: cualquier diferencia muy amplia en una respuesta es importante.

El primer asunto relevante a comentar en el estudio es que las preguntas que más desviación típica tienen entre los países son las relativas a la religión, la moral, la educación de los hijos, la consideración de los homosexuales y de las mujeres. Aquí tienen la evidencia de que nunca jamás hay que mentar estos temas a escala internacional.

En lo referente a la cultura española, obtenemos que España, de las preguntas del estudio WWS, un 63,9 por 100 de la gente a priori compartirá el punto de vista del español, o lo que es lo mismo, hable de lo que hable, tiene un 36,1 por 100 de probabilidades de tener un punto de vista diferente sobre algún punto con el interlocutor.

Si vamos a la información que proporciona el estudio encontraremos que los datos que más varían tienen relación con los temas citados religiosos y morales, y también, como es lógico, encontramos información relativa a los otros estudios, por ejemplo, el segundo tema con el que la población española comparte a priori menos opinión con respecto al mundo es la respuesta a la pregunta ¿la humanidad tiene un futuro más brillante o más negro?, en donde la población es especialmente fatalista, este punto tan fatalista sólo lo compartiría a priori el 15 por 100 de la población mundial. Este apartado concuerda perfectamente con el estudio de Hofstede.

#### 4. ¿Es un problema la cultura española para la internacionalización de su economía?

El estudio en profundidad de la cultura española proporciona datos apreciables acerca de los posibles efectos del programa mental colectivo español si no adapta su comportamiento en el extranjero. El programa mental colectivo español penaliza en aspectos relevantes:

- La extroversión implica menos propensión a realizar preguntas y, por lo tanto, puede derivar en la obtención de menos información. ▷

– La tendencia a mayor locuacidad puede ser considerada una falta de educación grave en determinadas culturas.

– El exceso de gestualidad puede incomodar a un interlocutor menos predominantemente controlado en sus gestos.

– La afectividad, la necesidad de reafirmación afectiva en el interlocutor pueden presionar al interlocutor.

– La falta de confort con el silencio inducirá a una incomodidad manifiesta frente a interlocutores predominantemente más reservados.

– La tendencia cultural a imponer, y no a adaptarse al interlocutor, como preconizan otras culturas denominadas reactivas, tienden a desarrollar negociaciones basadas en posiciones aparentes, y no tanto en necesidades.

La respuesta a esta pregunta es por lo tanto afirmativa, la cultura española puede ser un problema para la internacionalización de su economía. Por este motivo, aunque el mantra que nos encontramos siempre en comportamiento internacional es «cambio», en el caso español aparece como una tarea más urgente e importante el conocimiento de la realidad cultural española, y de la existencia de herramientas culturales para entender y adaptar el comportamiento con el fin de poder generar más confianza y credibilidad, y por lo tanto más negocios en culturas distantes.

## 5. Conclusión: la utilidad de una herramienta de cultura internacional para la empresa española

En este artículo hemos expresado nuestro convencimiento de que el estudio y la aplicación de la Teoría Internacional de las Culturas constituye

una herramienta útil para ayudar al exportador español que se interesa por nuevos mercados o por mejorar su acción en países más conocidos. Por otro lado, se invita al exportador a que plantee acciones correctoras para optimizar la comunicación, y convertirla en menores costes de adaptación.

## Bibliografía

- [1] CARTE, P. y FOX, C. (2008): Bridging the Culture Gap, A Practical Guide to International Business Communication, Canning, Londres
- [2] DIAZ MIER, M.A. (2002): Negocios Internacionales, Ed. Pirámide, Madrid.
- [3] FERNÁNDEZ DE NAVARRETE, J.A. (2012): Modelización de elementos culturales relevantes para el comercio exterior, Universidad de Alcalá de Henares.
- [4] HOFSTEDE, G. (1999): Organization Culture, Handbook of international Business, Thomson International.
- [5] INGLEHART, R. (2008): «Changing Values among Western Publics from 1970 to 2006». *West European Politics*, vol. 31, nº 1-2, pp. 130-46.
- [6] LIVERMORE, D (2011): The cultural intelligence difference: master the one skill you can't do without today's global economy, Amacom.
- [7] RAPAILLE, C. (2008): Culture Codes, JC Lattès, Paris.
- [8] TROMPENAARS, F. y HAMPDEN TURNER (1997): Riding the Waves of Culture Understanding Cultural Diversity in Business, Ed. Nicholas Brealey Publishing.
- [9] WEXLER, B. (2006): Brain and Culture, Neurobiology, Ideology and social change, the MIT Press, Cambridge, Massachussets.

